



**Федеральная таможенная служба  
Государственное казенное образовательное учреждение  
высшего профессионального образования  
«РОССИЙСКАЯ ТАМОЖЕННАЯ АКАДЕМИЯ»  
RUSSIAN CUSTOMS ACADEMY**

**Дисциплина:  
«ЛОГИСТИКА»**

**Тема 3.1**

**«УПРАВЛЕНИЕ ЦЕПЬЮ ПОСТАВОК»**



## **Цели лекции:**

1. Изучить основные положения концепции управления сетями поставок
2. Рассмотреть основные подходы и методы оценки цепей поставок и организацию поставок в сетях



## Вопросы лекции:

### **1-й вопрос:**

**Основные положения концепции  
управления цепью поставок**

### **2-й вопрос:**

**Основные подходы и методы оценки цепей  
поставок**

### **3-й вопрос:**

**Организация поставок на базе  
дистрибьютерских и розничных сетей**



## Литература по теме 3.1

- 1. Основы логистики: Учебник для вузов / Под ред. В.Щербакова. – СПб.: Питер, 2009. (Глава 7.1-7.3).**
- 2. Гаррисон А. Логистика. Стратегия управления и конкурентирования через цепочки поставок: учебник / Гаррисон А., Ван Гок Р.; [науч. ред. К.В.Садченко]; Пер. 3-го англ. изд. – М.: Дело и Сервис, 2010. – 368 с.**
- 3. Управление цепями поставок: Справочник издательства Gower / Под ред. Дж. Гатторны (ред. Р.Огулин, М.Рейнольдс); Пер. с 5-го англ. изд. – М.: ИНФРА-М, 2008. – XXXIV, 670 с.**
- 4. Логистика: Учебник / В.В.Дыбская, Е.И.Зайцев, В.И.Сергеев, А.Н.Стерлигова; под ред. В.И.Сергеева. – М.: Эксмо, 2008. – 944 с. – (Полный курс МВА).**



**1-й вопрос:**

**Основные положения концепции  
управления цепью поставок**



# ФОРМИРОВАНИЕ ЦЕПЕЙ ПОСТАВОК

Самоорганизация  
межфирменных  
хозяйственных связей

ФОРМИРОВАНИЕ  
ЦЕПЕЙ ПОСТАВОК  
(ЦП)

Проектирование ЦП

## ЭКОНОМИЧЕСКАЯ СИСТЕМА ОБЩЕСТВА

### ЛОГИСТИКА

наука об управлении материальными и связанными с ними информационными, финансовыми, сервисными и другими потоками с целью оптимизации функционирования хозяйственных систем на основе эффективного использования всех видов ресурсов

## ВНЕШНЯЯ СРЕДА

### ОБЩИЕ ЭВОЛЮЦИОННЫЕ ТЕНДЕНЦИИ

ВРЕМЯ

КАЧЕСТВО

КАЧЕСТВО





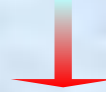
# ОСНОВНЫЕ ПОНЯТИЯ В КОНЦЕПЦИИ УПРАВЛЕНИЯ ЦЕПЬЮ ПОСТАВОК

## ЛОГИСТИКА

ОБЩИЕ ИДЕИ

ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ

УПРАВЛЕНИЕ ЦЕПЯМИ ПОСТАВОК



«Поставка» – форма товародвижения, в основе которой лежит отгрузка товара покупателю (потребителю) по одному документу

«Цепь поставок» – совокупность организаций, вовлеченных в различные процессы и виды деятельности, направленные на **создание ценности в виде товаров или услуг** для конечного потребителя

«Длина цепи поставок» – количество посредников между исходным поставщиком и конечным потребителем (число звеньев)



# ОСНОВНЫЕ ФАКТОРЫ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ

7

## ПРОЦЕСС ПРОЕКТИРОВАНИЯ ЦЕПИ ПОСТАВОК







# ЦЕПНАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ ПОСТАВОК

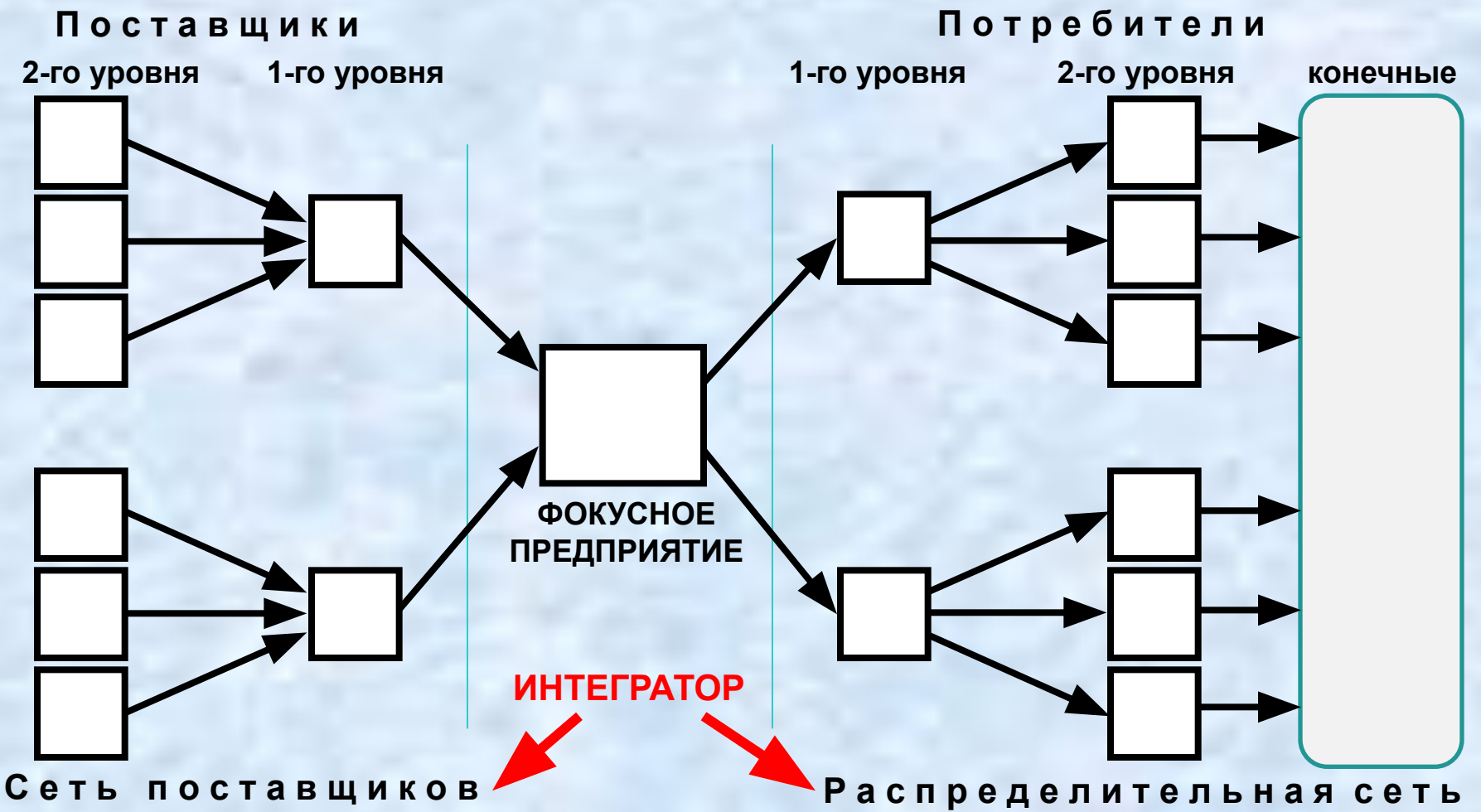
**Основная идея концепции управления ЦП (SCM) — логистическая интеграция и управление всеми предприятиями и видами деятельности**

**НА ОСНОВЕ**

**ВЗАИМНОЕ СОТРУДНИЧЕСТВО**

**ЭФФЕКТИВНОСТЬ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ**

**СОВМЕСТНОЕ ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ИНФОРМАЦИИ**





# ФУНКЦИИ УПРАВЛЕНИЯ ЦЕПЬЮ ПОСТАВОК (SCM)

9

## ФУНКЦИИ УПРАВЛЕНИЯ ЦЕПЬЮ ПОСТАВОК

**управление взаимоотношениями с потребителями**

**управление обслуживанием потребителей**

**управление спросом**

**управление выполнением заказов**

**управление производством**

**управление снабжением**

**управление разработкой продукции и доведением ее до коммерческого использования**

**управление возвратными потоками**

**ПОТРЕБИТЕЛЬ**



# УПРАВЛЕНИЕ ВОЗВРАТНЫМИ ПОТОКАМИ В ЦЕПИ ПОСТАВОК





# РЕАЛИЗАЦИЯ ПРИНЦИПА «БАРАБАН – БУФЕР - ВЕРЕВКА» В ЦЕПИ ПОСТАВОК





# ОСНОВНЫЕ ЗАДАЧИ УПРАВЛЕНИЯ ЦЕПЬЮ ПОСТАВОК



## ЗАДАЧИ управления ЦП

1. Планирование, контроль и координация потоковых процессов в цепях поставок
2. Организация материальных потоков, связанных с производством
3. Организация информационного потока
4. Формирование потока готовой продукции
5. Распределение полномочий и установление лидерства
6. Распределение рисков и вознаграждений
7. Формирование корпоративной культуры и отношений доверия в цепи поставок

## ДИАГНОСТИКА ФЦ

### ИНДИКАТОРЫ СОСТОЯНИЯ ФЦ

степени **организационного единства** потоковых процессов

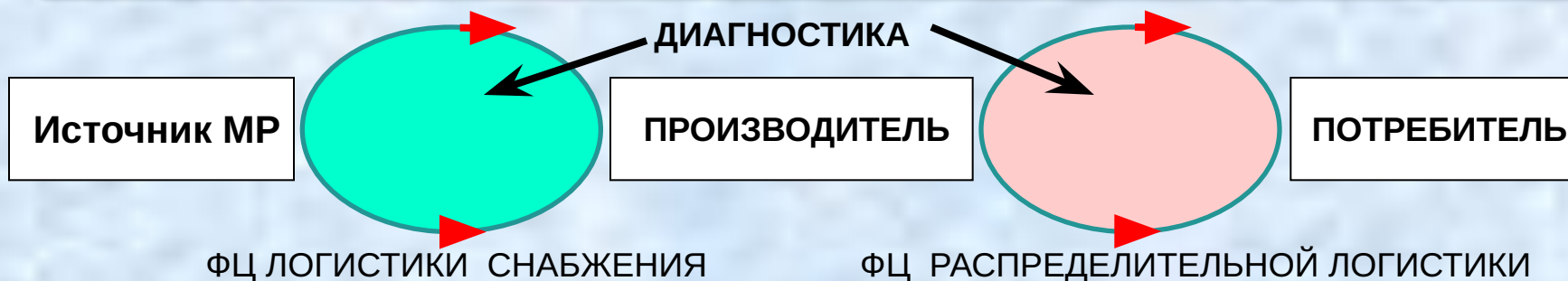
степени **технологического единства** потоковых процессов

степени **экономического единства** потоковых процессов

степени **информационного единства** потоковых процессов

АНАЛИЗ *НЕСОГЛАСОВАННОСТИ* ФЦ

## Объект управления ЦП – функциональные циклы логистики участников

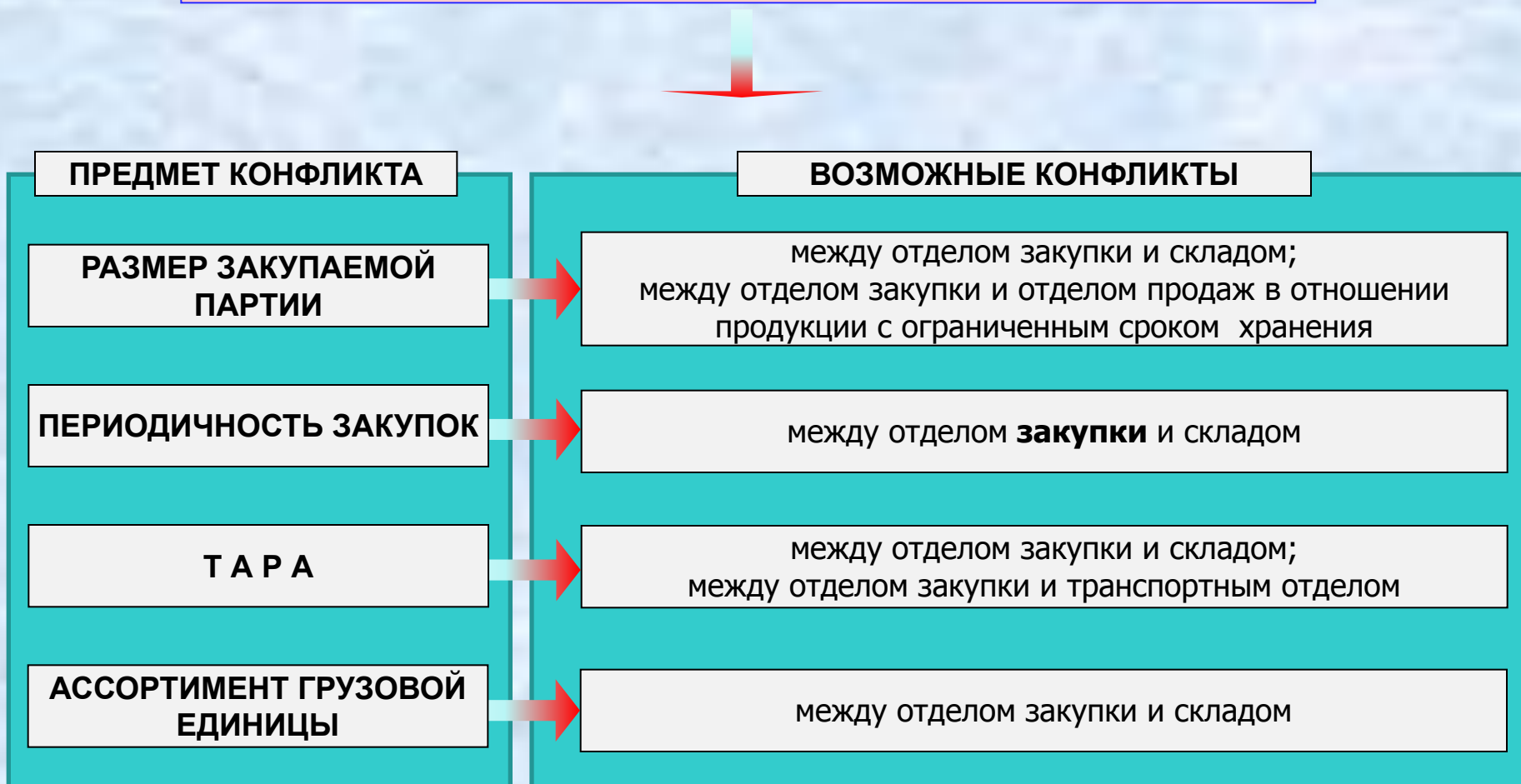




# ПРЕДМЕТ МЕЖФУНКЦИОНАЛЬНЫХ ЛОГИСТИЧЕСКИХ КОНФЛИКТОВ



Межфункциональные логистические конфликты (МЛК)  
как причина несогласованности функциональных циклов  
логистики в цепях поставок







# АЛГОРИТМ ПРОЕКТИРОВАНИЯ ЦЕПИ ПОСТАВОК

## ПРОЦЕСС ПРОЕКТИРОВАНИЯ

**Установление целей цепи поставок**

**Формулирование стратегии цепи поставок**

**Определение альтернативных вариантов структуры цепи поставок**

**Оценка альтернативных вариантов структуры цепи поставок**

**Выбор конкретной структуры цепи поставок**

**Определение альтернативных вариантов для отдельных участников цепи поставок**

**Оценка и выбор отдельных участников цепи поставок**

**Оценка показателей функционирования цепи поставок**

**Разработка альтернативных вариантов цепей поставок, если целевые показатели функционирования не обеспечиваются или когда появляются новые привлекательные варианты**



2-й вопрос:

## **Основные подходы и методы оценки цепей поставок**



# СТРУКТУРНО-ПОТОКОВАЯ МОДЕЛЬ ВИЗУАЛИЗАЦИИ СВЯЗЕЙ В ЛОГИСТИЧЕСКОЙ СИСТЕМЕ

Типология потоков		Структурно-потоковая схема логистической системы производственного предприятия					
		Элементы логистической системы					
		логистика снабжения		внутрипроизводственная логистика		Логистика распределения	
		Функциональные	Обеспечивающие	Функциональные	Обеспечивающие	Функциональные	Обеспечивающие
		<i>l</i>	<i>j</i>	...	...	...	<i>N</i>
Выходные	<i>l</i>						
Внутренние	<i>i</i>		<i>r<sub>ij</sub></i>				
Входные	<i>m</i>						

2

1

3



# ЭТАЛОННАЯ МОДЕЛЬ ЦЕПИ ПОСТАВОК





# СИСТЕМА ПОКАЗАТЕЛЕЙ SCOR

ПОКАЗАТЕЛИ	Оценочный показатель	Результат
Удовлетворение потребителей/ качество	1. Своевременная доставка	«Совершенный заказ»
	2. Издержки гарантийного обслуживания, выраженные в процентах от дохода	Удовлетворение потребителей
	<b>3. Время реакции на претензии потребителей</b>	Качество продукции
Время	4. Продолжительность производственного цикла от поступления заказа до его исполнения	Продолжительность исполнения заказа
	<b>5. Время реакции цепи поставок</b>	
	<b>6. Выполнение производственного плана</b>	
Издержки	<b>7. Производительность создания добавленной стоимости</b>	Общие издержки цепи поставок
Активы	8. Достоверность прогнозов	Цикл оборота
	9. Устаревание запасов	Срок до пополнения запасов
	10. Загрузка мощностей	Эффективность использования активов



# ЭТАПЫ ПОСТРОЕНИЯ ДИАГРАММЫ СБАЛАНСИРОВАННЫХ ПРЕИМУЩЕСТВ



1. **Констатация вклада, который стратегия цепи поставок вносит в достижение корпоративных целей.**
2. **Определение измеряемых показателей оценки эффективности цепи поставок.**
3. **Идентификация основных логистических процессов.**
4. **Установление ключевых показателей оценки эффективности цепи поставок.**
5. **Осуществление процедуры бенчмаркинга (эталонного тестирования).**





# СИСТЕМА СБАЛАНСИРОВАННЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ





**3-й вопрос:**  
**Организация поставок на базе  
дистрибьютерских и розничных сетей**



## СЕТЬ ПОСТАВОК

**Сеть поставок — это конфигурация поставок, которые прямо или опосредованно взаимосвязаны между собой по материальным и другим потокам**

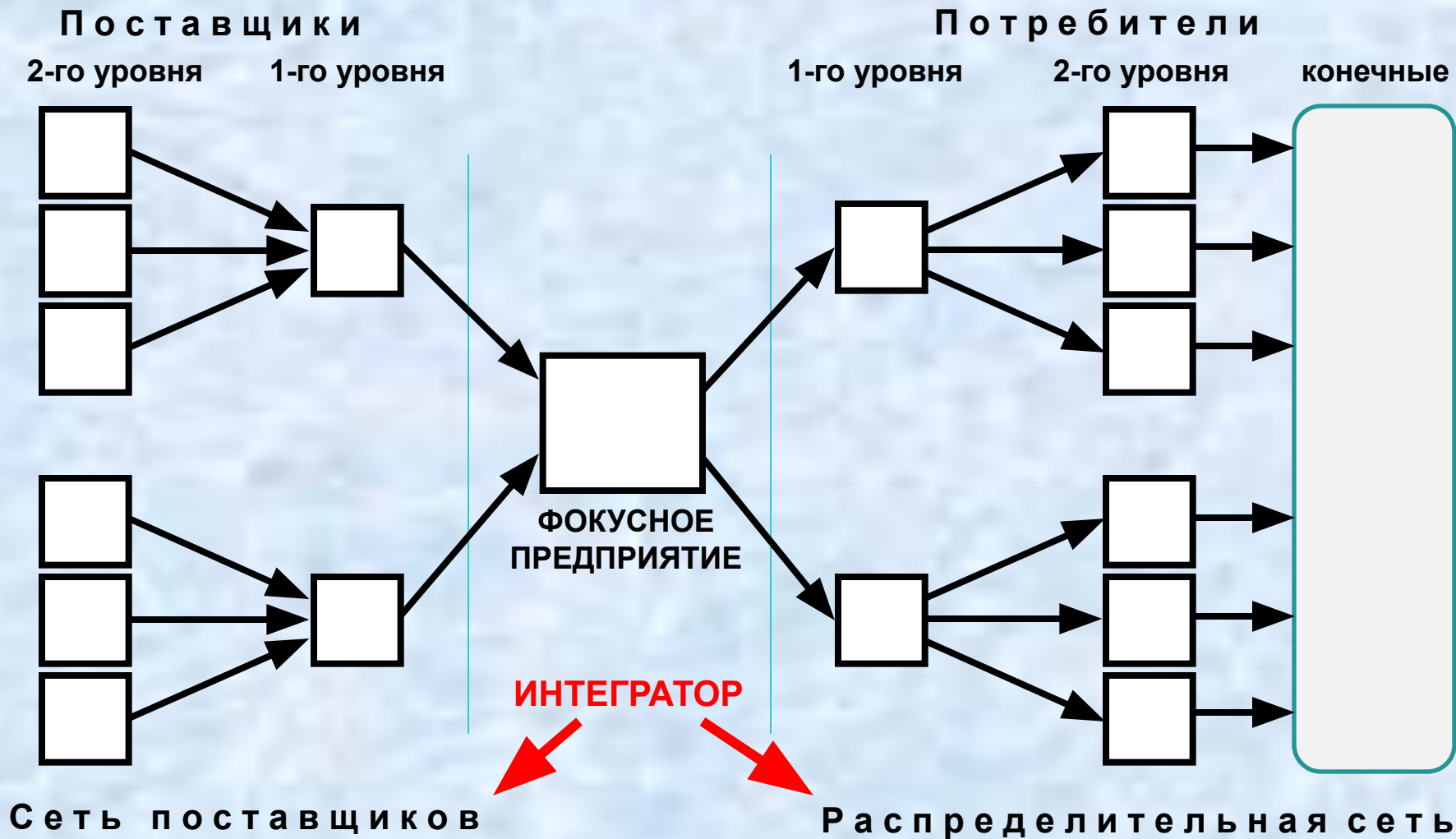
Коэффициент равномерности риска:

$$k = 1 - \min (r_1, \dots, r_n),$$

где  $r_n$  — риск  $n$ -го участника сети.



# ЦЕПНАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ ПОСТАВОК





# МАТРИЧНАЯ МОДЕЛЬ ВНЕШНИХ ПОСТАВОК



Снабжение осуществляется  
собственными силами

Снабжение осуществляется  
за счет внешних поставок

Должно  
осуществляться  
собственными  
силами

Должно  
осуществляться  
внешними  
поставками

<b>1</b>		<b>2</b>
<b>3</b>		<b>4</b>

Diagram illustrating the matrix model for external supply. The matrix is divided into four quadrants by a vertical line and a horizontal line. The top-left quadrant is labeled '1', the top-right '2', the bottom-left '3', and the bottom-right '4'. Arrows indicate the flow of supply: an arrow points from '2' to '1', and another from '3' to '2'. A grey oval is positioned at the intersection of the vertical and horizontal lines.